

Направление подготовки 38.03.01 «Экономика»
Профиль «Прикладная экономика, финансы и бухгалтерский учет»
Методическое обеспечение РПД Б1.В.ДВ.04.01 «Финансовая стратегия и политика»



**Филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения
высшего образования
«Национальный исследовательский университет «МЭИ»
в г. Смоленске**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА**

Направление подготовки: **38.03.01 «Экономика»**

Профиль: **«Прикладная экономика, финансы и бухгалтерский учет»**

Уровень высшего образования: **бакалавриат**

Нормативный срок обучения: **4 года**

Форма обучения: **очная**

Год набора: **2024**

Смоленск

Направление подготовки 38.03.01 «Экономика»

Профиль «Прикладная экономика, финансы и бухгалтерский учет»

Методическое обеспечение РПД Б1.В.ДВ.04.01 «Финансовая стратегия и политика»

Методические материалы составил:

д-р экон. наук, проф. кафедры

информационных технологий в экономике и управлении _____ Л.В. Фомченкова

«18» _____ апреля _____ 2024 г.

Заведующий кафедрой информационных технологий в экономике и управлении:



подпись

д-р техн. наук, профессор М.И. Дли
ФИО

«02» мая 2024 г.

МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Тема 1. Стратегическое целеполагание

Задание 1

1. Сформулировать описание будущего организации при самых благоприятных условиях ее развития в соответствии с надеждами владельцев и руководства.
2. Выявить различия в подходах к развитию организации у владельцев и руководства.
3. Оценить степень реальности видения развития организации.

Задание 2. Определите составляющие миссии организации, исходя из интересов клиентов, владельцев, персонала по следующей схеме:

Основные клиенты:

Какие у них основные потребности:

Какие у нас возможности (продукты/услуги) для удовлетворения потребностей клиентов?

Какое у нас конкурентное преимущество? Что уникального мы можем предложить для привлечения клиентов?

Задание 3. Сформулируйте миссию организации

Тема 2. Процесс стратегического менеджмента

Ситуация для анализа

Всемирно известная система ресторанов быстрого обслуживания «Макдоналдс» пришла на российский рынок в результате длительных переговоров. Потребовалось 12 лет, чтобы идея открытия в СССР ресторанов этой системы нашла юридическое закрепление. Переговоры об открытии в Москве к Олимпийским играм 1980 г. ресторанов «Макдоналдс» начались во время монреальской Олимпиады-76 и завершились в апреле 1987 г. подписанием договора о создании совместного предприятия (СП) между канадским филиалом фирмы «Макдоналдс» и Мособщепитом. С подписанием договора СССР стал 52 страной мира, в которую пришел «Макдоналдс». Совместное предприятие «Москва-Макдоналдс» было зарегистрировано Министерством финансов СССР 15 декабря 1988 г. С этого момента оно обрело статус юридического лица, став сто пятьдесят девятым по счету совместным предприятием, появившимся в СССР в результате реформ этапа перестройки. Уставный капитал был зарегистрирован в размере 14 млн. руб., что соответствовало в то время по официальному обменному курсу примерно 20 млн. долл. Советская сторона внесла 51% в уставный капитал, соответственно доля канадской стороны составила 49%. Однако инвестиции канадской стороны не ограничивались ее взносом в уставный капитал СП. В целях создания условий для осуществления ресторанного бизнеса канадская сторона в целом с учетом паевого взноса инвестировала 50 млн. долл. Эти деньги предназначались для строительства, оборудования и запуска перерабатывающего завода (40 млн. долл.) и для строительства и запуска первых двух московских ресторанов (10 млн. долл.). В целом же в Москве по договору предполагалось построить 20 ресторанов.

Официальное открытие первого ресторана в Москве состоялось 31 января 1990 г. Рассчитанный на 700 посадочных мест, это был самый большой ресторан системы «Макдоналдс». Планировалось, что в нем за день можно будет обслуживать до 15 тыс. посетителей. Жизнь существенно скорректировала эту цифру в направлении увеличения. В тот день, когда ресторан на Пушкинской площади в первый раз открыл свои двери для гостей, его посетило рекордное за всю историю системы «Макдоналдс» число желающих отведать макдоналдсовских гамбургеров. 31 января 1990 г. в первом ресторане СП «Москва-

Макдоналдс» было обслужено примерно 30 тыс. человек. В результате ажиотажного интереса к ресторану около него с первого дня и надолго выстроилась длинная очередь. После этого в течение нескольких лет в Москве на пересечении Большой Бронной и улицы Горького (ныне Тверской), рядом с Пушкинской площадью с утра и до вечера можно было видеть, как люди терпеливо, порой до часа, ждут, стоя в очереди, того момента, когда их запустят в ресторан. Несомненно, место для первого ресторана было выбрано очень удачно: самый центр Москвы. Однако во многом неожиданно это удачное по всем традиционным параметрам месторасположение ресторана создало для него и определенные трудности. Многие москвичи были недовольны тем, что разрушался стиль и дух одного из исторических мест центра Москвы.

Одним из основополагающих принципов деятельности ресторанов «Макдоналдс» является обеспечение единого уровня обслуживания клиентов во всех уголках мира. Соответствие продукции единому для всей системы стандарту качества, высокая культура обслуживания, чистота и доступность являются конкретными формами воплощения этого принципа, конкретными отличительными характеристиками, создающими во всем мире повышенную привлекательность ресторанов быстрого обслуживания «Макдоналдс». Обычно задолго до открытия ресторана фирма «Макдоналдс» досконально изучает местные ресурсы, поставщиков, а также все то, что может повлиять на качество предлагаемых посетителям блюд и напитков. Только убедившись, что должное качество ресторанных блюд может быть обеспечено, фирма «Макдоналдс» приступает к обслуживанию клиентов. При этом особо важную роль играет качество исходных продуктов. Приступив к реализации проекта в Москве, фирма «Макдоналдс» вынуждена была завезти в Россию из Голландии картофель сорта «Рассет Бэрбанк», который наилучшим образом подходит для приготовления фирменного блюда: жареного в масле картофеля. Именно этот сорт картофеля было предложено выращивать поставщикам.

Однако качество исходных продуктов не было основной преградой на пути к приготовлению традиционных блюд ресторанов «Макдоналдс». Важно было обеспечить ресторан качественными и поступающими своевременно в необходимом количестве полуфабрикатами. Для этого «Макдоналдс» отступил от своей традиции (иметь в системе только рестораны) и пошел на строительство перерабатывающего и распределительного комплекса (ПРК), предназначенного для снабжения ресторанов полуфабрикатами. Получив в декабре 1988 г. при содействии Моссовета земельный участок под строительство ПРК, «Макдоналдс» в течение одного года построил уникальный производственный центр, объединяющий 7 полностью автономных производств. В комплексе на производственной площади в 10 тыс. кв. м разместились самые современные технологические линии по переработке картофеля, мяса, молока и по изготовлению сыра, майонеза, кетчупа и по выпечке хлебобулочных изделий. Оборудование было доставлено из многих стран. Так, например, выпечка осуществляется с помощью американского оборудования, картофель перерабатывается на оборудовании, изготовленном в Голландии, оборудование для переработки молока было закуплено в Швеции. Мощности комплекса позволяют перерабатывать в течение недели до 72 тыс. кг картофеля, до 90 тыс. л молока, 32 тыс. кг натуральной цельной говядины, выпекать один миллион булочек. Комплекс начал функционировать в середине января 1990 г., обеспечив тем самым устойчивую базу снабжения ресторанов полуфабрикатами должного качества.

Во всем мире рестораны сети «Макдоналдс» по причине специфичности меню (сандвичи с котлетой - гамбургером, салатом и сыром и жареные в масле ломтики картофеля), невысокой цены и особой молодежной атмосферы (дизайн помещения, шумные улыбающиеся кассиры-буфетчики) в основном пользуются популярностью у детей и молодежи. Конечно, в рестораны «Макдоналдс» заходят и взрослые люди. Но скорее те, кто хотел бы

быстро или недорого перекусить. Посещение же первого ресторана «Макдоналдс» в Москве для основной массы клиентов имело совершенно другой смысл.

Одним из особых для того времени решений руководства СП «Москва-Макдоналдс» было то, что обслуживание в ресторане велось не на валюту, а на советские рубли. Это делало доступным для каждого советского гражданина посещение ресторана «Макдоналдс». Поэтому, хотя цены в ресторане и были достаточно высокими, москвичи и многие приезжие стремились посетить этот ресторан хотя бы один раз, чтобы за российские рубли вкушать чуть-чуть от западной жизни. Посещение ресторана само по себе имело для многих больший смысл, чем утоление голода с помощью «биг-маков» и «чизбургеров». Клиентам ресторана «Макдоналдс» на Пушкинской площади нравилось в нем все. Вкусные еда и напитки, красивый интерьер ресторана и удивительная чистота даже во время слякотной зимней непогоды. Особое впечатление на посетителей производили доброжелательность и энергичность работы персонала ресторана, столь контрастировавшие с поведением работников советского общепита, да и всего, как любили тогда говорить, «ненавязчивого советского сервиса».

Вопросы формирования кадров СП, их подбора, общения и воспитания, вопросы формирования в коллективе «макдоналдской» атмосферы, «макдоналдского» духа с самого начала работы находились в центре внимания руководства СП «Москва-Макдоналдс», рассматривались им в качестве основы успеха начинаемого в Москве бизнеса.

Импортное производственное оборудование, привезенные для выращивания в СССР запасные сорта картофеля, современная технология контроля соответствия полуфабрикатов установленным стандартам качества - все это могло гарантировать качество изготавливаемой и предлагаемой клиентам продукции. Однако качество обслуживания принципиально зависело от работы персонала: менеджеров и «крушников» (так называют в фирме тех, кто непосредственно обслуживает клиентов, тех, кто работает в зале ресторана, создавая своим трудом столь понравившуюся посетителям атмосферу).

Формирование кадрового состава в соответствии с содержанием, объемом и интенсивностью труда и формирование организационной культуры, адекватной философии внутрифирменных отношений, существующей в системе «Макдоналдс», потребовали от руководства СП проведения ряда специальных мероприятий. Система подбора кадров в СП «Москва-Макдоналдс» базировалась на жестком следовании принципу конкурентного отбора из большого числа претендентов. Это отличалось от существовавшей в большинстве СП практики найма на работу по протекции либо же из числа сотрудников советской организации - партнера по СП. Для того чтобы реализовать принцип конкурсного отбора на практике, фирма дала объявление в московских газетах о том, что приступает к найму сотрудников.

К осени 1989 г., когда начался наем работников, СП получило 27 тыс. заявлений. Это создало базу для отбора наиболее энергичных, мотивированных, умных молодых людей и девушек. К моменту открытия ресторана его персонал состоял из 630 чел., в течение года он увеличился до 1100 чел., а общее количество работников в ресторане, на перерабатывающем заводе и в администрации составило 1550 человек. Наем на конкурентной основе не только позволил отобрать лучших из большого числа претендентов, но явился также и сильным мотиватором молодых людей к более старательной работе в СП. Это объяснялось тем, что победа в конкурсе вызывала у них чувство гордости и высокую степень удовлетворенности. Условием допуска к участию в конкурсе на начальной стадии отбора претендентов было следующее: претендент должен был иметь телефон, чтобы с ним можно было легко связаться; он должен был жить в получасе езды до ресторана. Этому критерию удовлетворяли 5 тыс. претендентов. С каждым из них было проведено собеседование. Два помощника менеджера проинтервьюировали всех, и вдвоем должны были принять решение

о том, кто проходит на следующую ступень отбора. С прошедшими кандидатами затем беседовали канадские менеджеры.

Следуя практике, широко используемой в американских ресторанах, СП «Москва-Макдоналдс» решило и в Москве нанять в члены команды молодых людей. Однако если при найме молодежи в США в основном исходят из экономической причины («крушники» сначала получают чуть больше минимальной заработной платы), то в СССР важно было нанять людей, не имевших опыта работы. Идея заключалась в том, что легче привить навыки и стандарты работы, существующие в системе «Макдоналдс», тем, кто не знает, как работать, чем отучать от приобретенных ранее неприемлемых навыков работы.

В основной массе принятые на работу молодые люди были в возрасте от 18 до 27 лет. Для большинства из них это была первая работа. Сначала 40% работников были приняты на полный рабочий день. К марту 1990 г. менеджеры увеличили это количество до 80%, так как молодым людям было трудно совмещать работу и учебу. В подходе к управлению персоналом СП «Москва-Макдоналдс» использовало ту же философию, которую используют в системе «Макдоналдс» во всем мире. В частности, это принципы: «Макдоналдс» - одна большая семья» и «Макдоналдс» заботится о жизни своих сотрудников во время и вне работы». Молодые люди с удовольствием носили форму «Макдоналдс», они гордились этим. Им нравилось то, что независимо от занимаемой должности они называют друг друга по имени. Им нравилось носить на груди табличку с именем. Им нравилось разговаривать с посетителями с улыбкой, как бы играя роль в театре. Ничего подобного не существовало в советском менеджменте. Такая уникальность укрепляла чувство особенности и исключительности, что оказывало положительное воздействие на отношение сотрудников к работе. Большое мотивирующее воздействие на сотрудников оказывали регулярно проводимые мероприятия, связанные с особыми поворотными моментами и достижениями работников, а также проводимые каждые три месяца встречи членов команды и менеджеров.

Существенным мотиватором являлись ежемесячные «социальные» мероприятия, такие как речные прогулки по Москве-реке, спортивные соревнования, посещения зрелищных мероприятий. Немаловажно, что это все оплачивалось совместным предприятием. Большую роль в мотивировании работников играла система компенсаций. Заработная плата в СП была существенно выше, чем средняя зарплата в СССР. Когда ресторан впервые открылся, члены команды («крушники») получали 2 руб. в час. Это позволяло молодым людям зарабатывать в два с половиной раза больше по сравнению со средней зарплатой по стране. Существенно более высокую, чем в среднем по стране, зарплату получали и администрация, и сотрудники перерабатывающего завода. Последние получали более высокую заработную плату, чем на других подобных советских фабриках, хотя их зарплата и была ниже, чем у работников ресторана. Кроме того, они работали в привлекательных условиях. Завод был построен в Московском пригороде, где многие люди до этого не имели постоянной работы и должны были ездить на работу в другие районы. Поэтому они были рады получить постоянную работу рядом с домом. Другим важным моментом системы компенсаций было бесплатное медицинское обслуживание в качественных частных больницах и клиниках, бесплатные путевки в санатории, на море, бесплатная еда во время работы.

«Макдоналдс» также предоставил работникам (за их счет) возможность получения гастрономических заказов. В то же время фирма жестко придерживалась политики увольнения работников, которые совершили на работе кражу.

Чтобы побудить сотрудников к хорошей работе, «Макдоналдс» использует конкуренцию и соревнование. Группы соревнуются за призы. Соревнования организуются на уровне ресторана, региона, страны и между странами.

Большое внимание в работе с персоналом уделяется обучению кадров. СП «Москва-Макдоналдс» с самого начала применяло те же методы обучения, которые использует

«Макдоналдс» во всем мире. С самого начала было отобрано 28 менеджеров, которые прошли обучение в течение 3-8 месяцев в Торонто. В 1989 г. менеджеры линии по переработке продуктов прошли обучение в Западной Европе (откуда было получено оборудование), чтобы уметь работать с оборудованием.

Четыре человека, которые должны были стать управляющими деятельностью «Макдоналдс» в СССР, прошли такое же обучение, как и все менеджеры «Макдоналдс». Они должны были научиться применять такое же управление в московской системе ресторанов, какое использовалось в 10500 ресторанах «Макдоналдс» по всему миру. Менеджеры проучились 5 месяцев в Институте гамбургерологии компании в Торонто (Онтарио, Канада), 1000-часовая программа обучения включала занятия в классе, обучение технике использования оборудования и практику управления рестораном. Эта программа дала им практический опыт и знание всех тонкостей деятельности ресторанов «Макдоналдс» начиная от приготовления гамбургеров и кончая мотивированием членов команды. Кроме этого, менеджеры провели дополнительно две недели в Мировом центре обучения фирмы «Макдоналдс» - Университете гамбургер в Оакбруке (Иллинойс, США). Там вместе с 235 другими менеджерами из разных стран они прослушали курс высшей ресторанной деятельности.

Все члены рабочих групп («крушники») прошли стандартную 60-часовую программу обучения в компании.

Одним из первых, что делают на фирме новые работники, является просмотр видеозаписи, объясняющей, применение каких навыков и какого отношения к работе ожидает от них компания. Работники знакомятся с основами внешнего вида персонала. Они учатся дисциплине и ответственности. При этом их учат проявлять инициативу: когда их коллега нуждается в помощи, они не должны колебаться в ее оказании, даже если это не их прямая задача. Члены команды также изучают основы отношений с клиентом: быть перед кассой до того, как клиент подойдет к ней, смотреть клиенту в глаза, приветствовать клиента улыбкой и предлагать дополнительные предметы для покупки.

Фундаментальным аспектом философии управления персоналом в «Макдоналдс» является привитие работникам чувства гордости за хорошее выполнение работы и признание их достижений. «Макдоналдс» имеет развитые процедуры для оценки и награждения членов команды. В основе политики компании в отношении дисциплины лежит скорее обучение и исправление, чем наказание. Работники получают инструкции по тому, как выполнять задания, которые они делают не так, как положено. Плохая работа редко является поводом для увольнения. Такая мера используется в качестве последнего средства и прибегаются для таких серьезных нарушений, как грубость по отношению к клиенту или воровство. В СП «Москва-Макдоналдс» придерживаются политики продвижения кадров «изнутри». Фирма рассматривает продвижение в карьере как способ мотивации работников. За первый год деятельности больше 30 членов команды были выдвинуты на должность менеджера. Глубоко осознавая свою социальную ответственность и стараясь максимально способствовать развитию общества, «Макдоналдс» уделяет огромное внимание вопросам формирования и поддержания имиджа фирмы. С момента открытия первого ресторана в 1955 г. фирма «Макдоналдс» регулярно оказывает помощь населению тех мест, где она ведет свою деятельность. Центром внимания со стороны фирмы являются дети и молодежь. Созданный в 1984 г. Детский фонд Роланда Макдоналда оказывает большую финансовую поддержку в сферах здравоохранения, просвещения и социальной помощи. В Советском Союзе «Макдоналдс» также начал проводить политику помощи больным детям. Был проведен ряд акций по сбору средств, которые направляются на приобретение необходимого медицинского оборудования, используются для посылки советских детей на лечение за рубеж, а также для строительства центра реабилитации детей-инвалидов.

Информация журнала «Эксперт» (январь 2001 г.): Лидер мирового рынка fast food компания McDonald's Corp. намерена открыть собственную гостиничную сеть. Согласно плану McDonald's, весной 2001 года в Швейцарии будут построены два четырехзвездочных отеля Golden Arch на 211 и 80 номеров. Гостиницы, стоимость проживания в которых предположительно составит сто долларов в сутки, планируется оснастить высокоскоростным доступом в Интернет и ультрасовременной системой регистрации. С предложением открыть сеть гостиниц выступило швейцарское подразделение компании McDonald's, которое прославилось своими нововведениями для увеличения объемов продаж. Именно в Швейцарии рестораны McDonald's впервые появились в поездах, авиалайнерах и даже на горных вершинах. Швейцарские представители компании McDonald's заявляют, что Golden Arch Hotels - это «новое направление в бизнесе, но прежний опыт работы позволит предпринимателям добиться такого же успеха, как и в сфере fast food». Инициатива швейцарцев была положительно воспринята президентом McDonald's Джеком Гринбергом. В последнее время компания столкнулась с обострением конкуренции на рынке ресторанов быстрого обслуживания. Не случайно McDonald's, прежде безраздельно правивший на рынке, в некоторых странах начал сотрудничать с сетью мексиканских ресторанов Chipotle, рядом пиццерий и ресторанами Boston MarKet. В этой ситуации за счет освоения новых рынков McDonald's рассчитывает компенсировать свои потери в традиционном бизнесе. Впрочем, некоторые аналитики полагают, что залогом успеха McDonald's является fast food, а распыление усилий компании приведет лишь к потере лидирующих позиций на рынке.

Вопросы для анализа

1. Какие основные элементы процесса стратегического менеджмента были актуальны для организации в начале деятельности в СССР?
2. Какая корпоративная стратегия описана в ситуации?
3. Какая бизнес-стратегия была реализована в СССР?

Тема 3. Методы конкурентного анализа

Ситуация для анализа

В 1970 г. казалось, что Xerox, владевшая 93% мирового рынка копировальных машин и торговой маркой-синонимом копирования, является непобедимым лидером в своей отрасли. С 1960 по 1970 г. сбыт копировальных устройств Xerox ежегодно увеличивался на 40% и вырос в целом с \$40 млн. до \$1,7 млрд., а чистая прибыль компании возросла с \$2,6 млн. до \$187,7 млн.

К неожиданному появлению в копировальном бизнесе в конце 60-х фирмы Canon, «производителя фотоаппаратов из Японии», большинство наблюдателей отнеслись скептически. Будучи меньше Xerox в десять раз, Canon не имела ни специального представителя на корпоративном рынке копировальных устройств, ни собственной технологии, способной превзойти пять сотен патентов Xerox. В 1969 г. в ответ на наплыв новых производителей, включая Canon, на копировальный рынок эксперты прогнозировали, что в ближайшее десятилетие ни один из них не сможет поколебать монополию Xerox.

Тем не менее, в течение двадцати лет Canon сумела полностью изменить представления о производстве и сбыте копировальных машин. Она заработала \$5 млрд., заняв второе место в мире по сбыту и опередив Xerox по количеству проданной продукции. Как сказано в рекламном буклете Canon, формула успеха компании в копировальном бизнесе - это «достижение синергетического эффекта в управлении всеми технологическими возможностями фирмы в сочетании с новейшими собственными разработками в области оптики, точной механики, электроники и химии тонкого органического синтеза».

История становления отрасли. Изобретение фотокопировальных машин в корне изменило стиль офисной работы. Однако, несмотря на то что механический мемограф для копирования документов был изобретен еще в 1887 г. в Чикаго, рынок копировальных устройств появился только во второй половине XX в., когда компания *Xerox* превратила «электрофотографию» в источник прибыли.

В 1948 г. фирма *Xerox* приобрела права на изобретение Честера Карлсона, который придумал, как переносить изображение с одного листа бумаги на другой, используя электростатический процесс. Усовершенствование этого изобретения привело к созданию двух технологий фотокопирования. С помощью *электрофотографического прямого копирования (СРС)* изображение с оригинала попадает прямо на лист бумаги, покрытый окисью пипка. А второй метод, *электрографическое косвенное копирование (РРС)*, переводит изображение на обычную бумагу посредством вращающегося барабана с заряженными частицами. В 50-60-е гг. по лицензиям *Xerox* на рынке СРС работало множество фирм. Что касается РРС, эта технология оставалась монополией *Xerox*, которая отказывалась ее лицензировать и защитила эту технологию пятьюстами патентами.

Стоимость каждой копии, изготовленной по технологии СРС, была довольно высокой, потому что приходилось использовать специальную бумагу. Кроме того, за один раз можно было сделать только одну копию, которая к тому же выцветала на свету и при нагревании. Затраты на РРС-копии были меньше, а сами копии не отличались от оригинала. Но аппараты косвенного копирования стоили намного дороже и занимали больше места, чем компактные и дешевые СРС. Со временем цена и качественные преимущества РРС в сочетании с их способностью на высокой скорости изготавливать множество копий сделали эту технологию господствующей.

Компания *Xerox* развивала модель централизованного копирования, основанную на технологии РРС. Все крупные фирмы, оценив преимущества объема и скорости копирования, приняли эту модель и стали покупателями копировальных машин. Модернизация продукта, направленная в первую очередь на повышение скорости копирования, имела целью поддержание корпоративной клиентской базы. Чтобы эффективно продавать свой продукт, *Xerox* создала разветвленную *торгово-сервисную сеть*, в которой было задействовано 12 тыс. торговых, представителей и 15 тыс. сотрудников ремонтной службы.

Поскольку цена на аппараты РРС была высокой, а их усовершенствование шло непрерывно, *Xerox* вместо продаж разработала для своих клиентов систему аренды. Обычно клиенты платили за количество копий, изготовленных за месяц. Оплата включала не только прокат машины, но и стоимость поставляемых компанией *Xerox* бумаги и тонера (электрографического проявителя), а также сервисное обслуживание. Стратегия аренды, а также работа о высококачественном обслуживании защищали компанию от конкурентов: клиенты были «привязаны» к *Xerox* и переключение на другого поставщика обошлось бы им довольно дорого.

В отличие от некоторых других американских компаний *Xerox* с самого своего основания ориентировалась на международный рынок. Еще не имея такого удачного продукта, как копировальные аппараты, она уже строила собственную международную сеть в виде совместных предприятий, что позволяло свести к минимуму капиталовложения за рубежом. В 1956 г. совместно с *Rank Organization Ltd.* в Великобритании была образована компания *Rank Xerox*. В 1962 г. *Rank Xerox* и *Fuji Photo* основали *Fuji Xerox*, которая занималась продажей копировальных аппаратов в Японии. В Европе работали 5 тыс. торговых представителей и 7 тыс. сотрудников ремонтной службы *Xerox*, в Японии – по 3 тыс. тех и других.

Одновременно в целях поддержания своего растущего рынка *Xerox* вкладывала значительные средства в технологию и производство. В начале 70-х гг. на научные исследования компания тратила ежегодно \$100 млн. – сумму, превосходящую доходы любого из ее

конкурентов. Кроме того, были сделаны серьезные инвестиции в строительство крупных заводов не только в США, но и в Великобритании и Японии.

Конкурентная ситуация 1970-х. В начале 70-х патенты *Xerox* на РРС начали устаревать, о чем возвестило «нашествие» на копировальный рынок новых производителей. Первыми устройствами РРС, предложенными не *Xerox*, были копировальные машины фирмы *IBM*, которую в 1970 г. *Xerox* обвинила в нарушении ее авторских прав. В том же году *Canon* выпустила аппараты, ставшие результатом развития ее собственной технологии РРС. К 1973 г. список участников рынка копировальных устройств дополнили производители офисного оборудования (*IBM, SC, Litton, Pitney Bowes*), электроники (*Toshiba, Sharp*), копировально-множительной техники (*Ricoh, Mita, Copyer, 3M, AB Dick*), фотографического оборудования (*Canon, Kodak, Minolta, Konishiroku*), а также копировальной бумаги. Через несколько лет многие из этих компаний, включая *IBM*, не добившись успеха на этом рынке, покинули его. Для других копировальные аппараты стали основной сферой деятельности. В частности, фирме *Canon* в 1990 г. они принесли 40% ее общей прибыли.

Основателями фирмы *Canon* руководило честолюбивое стремление превзойти немецких производителей 35-мм фотокамеры «*Leica*». Всего за два года (1935) *Canon* стала ведущим в Японии производителем фотоаппаратов высокого класса. В годы Второй мировой войны на базе своих оптических технологий компания разработала рентгеновский аппарат, который японская армия использовала в своих целях. Продолжая специализироваться на фотографическом оборудовании и после войны, *Canon* занялась производством фотоаппаратов среднего класса, 8-мм видеокамер, телевизионных линз и микрографического оборудования. Компания начала продавать свою продукцию и за пределами Японии, главным образом в США и Канаде.

Для дальнейшего роста *Canon* нуждалась в диверсификации своей деятельности. В 1962 г. был образован научно-исследовательский отдел, где велись разработки в области копировальной техники, фотоаппаратов с автоматической фокусировкой, стробоскопических аппаратов, бытовых видеоплееров и электронных калькуляторов.

Canon начала осваивать технологии копирования с 1952 г., а в 1962 г. в компании была сформирована исследовательская группа по изучению процесса электрографического косвенного копирования (РРС). В те годы все тонкости РРС были известны только фирме *Xerox*, оберегавшей их с помощью уже нескольких сотен патентов. Однако в *Canon* понимали, что лишь эта технология позволяет добиваться качественного, быстрого и экономичного копирования, а также завоевать значительную долю рынка копировальных устройств. Таким образом, перед инженерами компании стояла задача разработать новый процесс РРС, не нарушая при этом прав *Xerox*.

В 1968 г. под названием «Новый Процесс» (NP) *Canon* представила собственную альтернативу ксерографии. Работа над этим проектом не только увенчалась созданием современной технологии копирования, но и показала *Canon* важность патентного права: «Новый Процесс» был защищен почти пятью сотнями патентов.

Производство первого копировального аппарата на базе NP было начато в Японии в 1970 г. Этот аппарат NP1100, в котором использовался сухой тонер, изготавливал десять копий в минуту. После двух лет продаж в Японии *Canon* вышла со своим продуктом на внешний рынок (за исключением Северной Америки).

Представителем следующего поколения аппаратов системы NP в 1972 г. стала машина «*NPL7*» — более экономичная, компактная, надежная и бесшумная в сравнении с эквивалентом фирмы *Xerox*.

С внедрением системы NP компания *Canon* начала осваивать еще одну многообещающую сферу — лицензирование. В период с 1975 по 1982 г. она заработала на лицензиях около \$32 млн.

В 70-е гг. *Canon* непрерывно поставляла новинки на рынок копировального оборудования. В 1973 г. NP-копирование стало цветным; в 1975 г. появилась технология лазерного копирования. Аппарат «NP200s», представленный в 1979 г., получил золотую медаль Лейпцигской ярмарки как самый экономичный и производительный в своем классе. К 1982 г. копировальное оборудование приносило компании больше прибыли, чем фотоаппараты (см. табл. 1 и 2).

В конце 70-х гг. *Canon* вела поиски новых рынков сбыта для аппаратов РРС. Изучив размеры офисов различных японских фирм, руководство компании решило обратиться к ранее не охваченному (в том числе и фирмой *Xerox*) сегменту. Этим сегментом стали небольшие офисы (сегмент «Г» в табл. 3): в их работе пригодились бы фотокопировальные машины, но не те высокоскоростные устройства, которые предлагал рынок. В *Canon* были уверены, что недорогие экономичные аппараты будут пользоваться большим спросом. Компания разработала бизнес-концепцию «персонального настольного» копировального устройства, способного не только положить начало новому рынку, но и послужить децентрализации процесса копирования в крупных офисах. Со временем такая машина могла бы создать спрос и на персональные домашние копии. До *Canon* никто еще не рассматривал копировальное оборудование в таком ключе. В компании считали, что развитие нового рынка пойдет успешно, если персональные машины будут стоить вдвое дешевле привычных аппаратов и требовать минимального ухода.

Через три года задуманное стало реальностью. В новом персональном копировальном аппарате была использована самая передовая технология на базе картриджей, позволявшая пользователю самостоятельно менять светочувствительный барабан, загрузочный механизм, тонер и чистящее устройство. Этот самый маленький и легкий копир в мире — продукт поистине революционный — без труда создал новый рынок. Естественно, *Canon* защитила патентами свои разработки и даже отказывалась продавать лицензии на картридную технологию другим производителям, оставаясь бесспорным лидером копировального рынка.

Наращивание потенциала. Неизменное восхищение вызывают техническое новаторство *Canon*, ее маркетинговые программы и высокое качество продуктов в сочетании с низкой себестоимостью. Все это результаты продуманной долгосрочной стратегии и стремления компании быть первой в своей области.

Технология. Большинство новинок *Canon*, обеспечивших ей стремительный рост в 70-80-х гг., появилось в значительной степени благодаря умению компании идти в авангарде технологических изменений. Богатство оригинальных разработок *Canon* подтверждается тем фактом, что в 80-е гг. эта компания была неизменным лидером по числу зарегистрированных патентов.

Примечательно, что такого успеха добилась организация, строго придерживавшаяся стратегии *децентрализации* научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ. Большинство конструкторов *Canon* работают в производственных подразделениях, где и рождается 80-90% всех изобретений. В каждом подразделении есть собственный научный центр, основная задача которого — усовершенствование процесса производства. Развитием продукта занимаются несколько многофункциональных команд.

За долгосрочное стратегическое планирование исследований отвечает центр технического планирования. В *Canon* работает также центр поддержки исследований в области оптики, электроники, новейших материалов и информационных технологий.

Для развития всех необходимых технологий компании не хватило бы ни собственных ресурсов, ни времени. Понимая это, в *Canon* нередко покупают специфические технологии у других фирм. Более того, созданные компанией совместные предприятия и покупка технологий служат ей стратегическим инструментом для поддержания непростых торговых

взаимоотношений с европейскими странами и США. Например, покупая акции немецкой фирмы *CPF Deutsch*, в *Canon* рассчитывали, во-первых, что это поможет сбыту ее продукции в Германии, но не оставили без внимания и тот факт, что *CPF* является владельцем *Tetras* — производителя копировального оборудования, продававшего свою продукцию по демпинговым ценам в целях борьбы с японскими компаниями.

В *Canon* также осознают, что успех на рынке зависит от умения быстро воплотить новые технологии в ликвидный продукт. Специально разработанная компанией программа TS1/2 призвана вполнину сократить цикл внедрения новинок. Суть программы — классификация новых проектов по расчетному времени ввода продукта и людским ресурсам, необходимым для их реализации. С помощью TS1/2 оба параметра оптимизируются в зависимости от важности нового продукта для общей стратегии *Canon*. Для развития самых перспективных проектов формируются команды из лучших специалистов. Приоритетными считаются продукты, предназначенные для новых рынков или рыночных сегментов.

Маркетинг. Эффективная маркетинговая система *Canon* — результат последовательной и выверенной стратегии внедрения продукта. Как правило, продукт сначала «обкатывается» на внутреннем рынке. *Canon* научилась извлекать уроки из внутреннего сбыта и сокращать всего до нескольких месяцев временной разрыв между появлением новинки в Японии и за рубежом. Заметим, что компания не создает новых каналов распределения для выведения нового продукта, поскольку ее стратегия — свести до минимума риск, связанный с инновациями. К примеру, аппараты системы NP не экспортировались в США вплоть до 1974 г., т. е. до тех пор, пока не были устранены все трудности на внутреннем рынке.

К концу 70-х гг. в США уже существовала прочная дилерская сеть *Canon*. Начиная с 1980 г. копировальные аппараты *Canon* распространялись почти исключительно через этот канал. Компания поддерживала энтузиазм дилеров с помощью привлекательных поощрительных и социальных программ и обучения менеджеров. Дилер получает сертификат на право торговли продукцией *Canon* только по окончании специального курса обучения. В компании гордятся тесными взаимоотношениями с дилерами и считают, что они помогают лучше понимать потребителей и своевременно решать возникающие проблемы. В то же время *Canon* поддерживает и механизм прямых продаж через собственные филиалы в Японии, США и Европе.

Внедрение младшей модели персональных копировальных аппаратов также планировалось с учетом сведения к минимуму возможных рисков. Японские дилеры, распространявшие машины NP, поначалу не заинтересовались персональными копирами, поскольку те не требовали серьезного обслуживания и не работали с бумагой большого формата. Тогда *Canon* стала продавать новинку через собственные магазины офисного оборудования. Лишь убедившись в успехе персональных копировальных устройств, дилеры NP включили их в свой ассортимент.

В США персональные копировальные машины первоначально продавались только через дилерскую сеть *Canon* и каналы прямого сбыта. Когда экспорт этой новинки увеличился, *Canon* предложила ее дилерам своих конкурентов и магазинам офисного оборудования. Постепенно сеть распространения персональных машин значительно расширилась и стала включать даже продавцов товаров массового спроса.

Неотъемлемой частью маркетинговой стратегии *Canon* является реклама. По мнению президента компании, торговая марка *Canon* — это главная опора фирмы с точки зрения диверсификации ее деятельности: «Покупатели должны отдавать предпочтение тем продуктам, которые носят имя *Canon*». Как говорит финансовый директор компании, «если название марки не известно покупателю и марка не рекламируется, то вы продадите товар дешево. Продавать по низким ценам — это не наша политика. На свою марку, подкрепленную рекламой, мы устанавливаем довольно высокую цену».

Когда в 1980 г. копировальный аппарат NP-200 появился на рынке, 10% от его отпускной цены составляли расходы на рекламу. Реклама персональной копировальной машины оценивались примерно в 20% от ее цены. *Canon* также финансирует разнообразные спортивные мероприятия и команды. В планах компании — освоение рынка бытовой техники, и с громким именем *Canon* оно обещает быть успешным. (Данные о рекламных расходах *Canon* в 1990 г. приведены в табл. 1).

Производство. Цель *Canon* в сфере производства — с наименьшими затратами выпускать продукты высшего качества. Процесс организован так, чтобы на производство каждой единицы продукции требовалось минимум времени, энергии и прочих ресурсов. Особое внимание уделяется управлению материально-техническим снабжением, тщательному планированию производственного процесса и связям с поставщиками. Кроме того, с 1976 по 1985 г. в *Canon* официально действовала программа по сокращению отходов производства, благодаря которой компании удалось сэкономить 177 млрд. йен. В период с 1976 по 1982 г. производительность в компании ежегодно увеличивалась на 30%.

В *Canon* господствует принцип «остановись и исправь». Это означает, что рабочий должен приостановить производство, если заметил какую-либо проблему или не может надлежащим образом выполнить свою работу. Каждый рабочий несет ответственность за закрепленное за ним оборудование. В действующих в фирме правилах особый упор делается на предупреждение осложнений. Большинство рабочих и служащих *Canon* на добровольных началах состоит в так называемых «малых активных группах», цель которых — решение разнообразных производственных проблем.

Canon инициирует и финансирует программы по развитию рационализаторства. Благодаря подобным программам с начала 1980-х гг. в компании ежегодно внедрялось более 70 рационализаторских предложений, поступивших от рабочих и служащих. Все предложения рассматриваются специальными комиссиями, а лучшие отмечаются денежными вознаграждениями. Об эффективности системы говорит тот факт, что в среднем внедряется 90% поступающих предложений, благодаря чему, например, в 1985 г. компании удалось получить экономию в \$202 млн. (против \$2 млн. общих затрат на рационализаторскую программу, причем 90% этой суммы было выплачено в виде вознаграждений).

Canon придерживается стратегии интеграции только в сфере уникальных технологий. Что касается других элементов производства, компания предпочитает долгосрочные отношения с поставщиками. В 1990 г. около 80% копировальных аппаратов *Canon* собиралось из комплектующих, выпускаемых другими фирмами (сама *Canon* производит барабаны и тонеры). Компания изготавливает собственными силами все компоненты только для опытных образцов. Это позволяет лучше изучить технологию и затраты поставщиков.

Еще один ключ к высокому качеству и низкой стоимости продуктов *Canon* — забота о совместимости элементов разных моделей. В некоторых смежных моделях используется до 60% общих деталей.

Производство копировальных устройств *Canon* первоначально было сосредоточено в японском городе Торида. Со временем их стали собирать в Германии, Калифорнии и Виржинии (США), Франции, Италии и Корее. Для смягчения разногласий в сфере торговли и инвестиций компания предполагает увеличить покупку комплектующих, выпускаемых в странах сборки.

Сумма опыта. В *Canon* придают особое значение диверсификации деятельности компании. По словам ее президента г-на Рюзабуро Каку: «Чтобы выжить в нашу эпоху жесточайшей конкуренции, *Canon* должна эксклюзивно владеть по меньшей мере дюжиной уникальных технологий». Будучи убежденным сторонником диверсификации, г-н Каку в то же время осторожен: «Желая обеспечить *Canon* долголетие и процветание, мы должны разнообразить нашу деятельность. Но нам следует быть мудрыми в выборе путей диверсифи-

кации. Иными словами, риск должен быть минимальным. Освоение новых областей, требующих обращения либо к незнакомым технологиям, либо к новым маркетинговым каналам, влечет за собой риск, достигающий иногда 50%. А если не известны ни технология, ни канал маркетинга, риск составляет все 100%. Прежде чем пуститься в рискованное предприятие, следует соблюсти два условия. Во-первых, операция не должна привести к долгам; во-вторых, нужна уверенность, что наши сотрудники достаточно компетентны для нового предприятия. Думаю, к началу XXI в. мы будем отвечать обоим требованиям».

Объединение потенциалов. Научно-исследовательская стратегия *Canon* предполагает специализацию в нескольких сферах и объединение этих сфер для создания новых передовых продуктов. В 50-60-х гг. *Canon* акцентировала внимание на новинках, связанных с ее основным направлением — фотоаппаратами. Так, в эти годы были созданы 8-мм кинокамера и целый ряд фотоаппаратов среднего класса. При внедрении этих продуктов риск был минимальным, поскольку применялась хорошо известная технология, и были задействованы знакомые рынки сбыта и продавцы фототоваров.

Выход на рынок калькуляторов потребовал исследований в области микроэлектроники, которые позже в сочетании с оптическими технологиями стали основой самого успешного продукта *Canon* — персональной копировальной машины. Технология картриджей, впервые использованная в копировальных аппаратах, позже получила применение в настольном лазерном принтере — еще одном популярном продукте *Canon*. В начале 70-х гг. *Canon* вышла на рынок полупроводникового оборудования. В 1980-м — занялась развитием уникальной технологии микросхем. К концу 80-х эти шаги привели к развитию оптико-электронных микросхем.

Созидательное разрушение. Лазерный принтер впервые появился под маркой *Canon* в 1975 г. В течение следующих 15 лет производство лазерных принтеров стало одним из самых перспективных направлений компании. *Canon* является также поставщиком комплектующих для *Hewlett Packard* и других производителей лазерных принтеров, обеспечивая в общей сложности 84% мирового спроса.

Основной угрозой индустрии лазерных принтеров стало появление принтеров струйных. По новой технологии можно было производить высококачественные бесшумные принтеры, стоимость которых вдвое ниже лазерных. Технология струйной печати была изобретена случайно в одной из исследовательских лабораторий *Canon*. Печатающая головка принтера имеет до 400 мельчайших отверстий на дюйм (2,5 см). Каждое отверстие, нагреваясь, выбрасывает чернильные капельки. В этом изобретении использованы химические разработки *Canon* (для изготовления чернил) и ее опыт в области полупроводников, материалов и электроники (для производства печатающих головок). *Canon* с энтузиазмом продвигала технологию струйной печати, невзирая на то что последняя угрожала основному на тот период направлению. Новый продукт оказался еще теснее связан с основными компетенциями компании и стимулировал дальнейшие исследования в области полупроводников.

Требования 90-х. Основной путь развития *Canon* в последнее десятилетие XX в. — разработка систем автоматизации офисной работы. Компания уже зарекомендовала себя на рынке бытовой и офисной техники, благодаря своим копировальным и факсимильным аппаратам, электронным пишущим машинкам, лазерным и струйным принтерам, устройствам для электронной обработки текстов и персональным компьютерам. Ближайшая цель *Canon* — объединить эти обособленные продукты в многофункциональную систему, совмещающую в себе копир, факс, принтер, сканер и устройство сопряжения с компьютером.

Управление процессом. В *Canon* действует в высокой степени автономная и ориентированная на рынок система производственных подразделений. Ряд наделенных широкими полномочиями комитетов координирует деятельность подразделений в соответствии с

технологическими возможностями и производственными и маркетинговыми задачами компании. *Canon* всегда ставит перед собой необычайно высокие цели, что в сочетании с творческим подходом к работе и неизменным стремлением к совершенству является движущей силой этой новаторской компании.

Подразделения *Canon*

По мнению г-на Каку, стратегия диверсификации будет иметь успех лишь в том случае, если подразделения компании получают право действовать самостоятельно. В 1978 г. были образованы две независимые организационные единицы — по производству фотоаппаратов и офисного оборудования. Третье подразделение — оптических приборов — было автономным со дня основания фирмы. Позже были созданы еще три специализированных отделения. Перед всеми подразделениями стоят четкие цели относительно прибыли и развития, но каждое из них вправе самостоятельно выбирать пути их достижения.

Во главе организационных единиц стоят администраторы, уполномоченные принимать решения. Поэтому президент компании имеет возможность посвящать себя исключительно главным задачам — творческим разработкам и реализации долгосрочной стратегии. Г-н Каку так объясняет преимущества подобной системы:

«Прежде вся ответственность за принятие решений лежала на президенте; чтобы изложить свои проблемы, подчиненные записывались к нему на прием. При таком подходе молодые менеджеры едва ли научатся принимать решения самостоятельно. Возьмем, например, калькуляторы. Я могу уделить этому направлению всего два часа в день, а генеральный директор *Casio* может посвятить калькуляторам 24 часа в сутки... Мы проиграем, если наши менеджеры будут действовать медленнее конкурентов».

Независимые стратегические организационные единицы западных компаний осуществляют все функции, включая проектирование, производство и сбыт. В отличие от этой практики производственные подразделения *Canon* не занимались маркетингом и сбытом. Такое разделение позволяло сконцентрировать внимание на глобальных задачах по сбыту. Президент *Canon Sales* (сбытовой организации *Canon*) подчеркивает необходимость «относиться к сбыту, как к науке». *Canon Sales* отвечает за маркетинг и продажи компании по всему миру. Регистрация *Canon Sales* на Токийской фондовой бирже в 1981 г. лишней раз подтвердила ее независимость. *Canon* предоставляет самостоятельность и своим зарубежным филиалам, хотя и владеет основными пакетами их акций.

Интеграция и функциональные комитеты

Диверсификация значительно усложняет координацию деятельности подразделений, но и повышает ее значение. Основой интеграции *Canon* являются три уровня управления. Первый — самоуправляющиеся организационные единицы, второй — функциональные комитеты, третий — региональные отделения.

Президент *Canon* убежден, что успех диверсификации зависит от (1) уровня исследовательской работы; (2) качества и стоимости технологии; (3) превосходства в сфере маркетинга; (4) высокой степени корпоративной идентификации, культуры и популярности торговой марки. За первые три фактора отвечают функциональные комитеты, четвертый — забота руководства. Комитеты отвечают за работу трех управленческих систем:

1. Системы развития *Canon*, цель которой — поощрять исследования и разработки новых продуктов и технологий.

2. Производственной системы *Canon*, нацеленной на достижение оптимального качества продукции и минимизацию потерь на всех стадиях производства.

3. Международной маркетинговой системы *Canon*, задача которой — расширение и усиление внутренней и зарубежной сбытовой сети *Canon*.

С 1987 г. для интеграции своей деятельности по всему миру *Canon* развивает Глобальную информационную систему. Эта система представляет собой высокоскоростную цифровую коммуникационную сеть, связывающую между собой все отделения *Canon*.

Обновление: необходимость перемен. Первым шагом г-на Каку на посту президента *Canon* было утверждение «плана компании номер один» ~ шестилетнего плана выведения *Canon* в лидеры японского бизнеса. В нем были заявлены курс на диверсификацию и требования непрерывного роста доходов компании: «Цель любой японской корпорации — продолжительное стабильное существование. В отличие от рискованных американских компаний мы не гонимся за краткосрочной прибылью. Для нас жизненно важен устойчивый доход. Достичь этой цели поможет диверсификация деятельности компании».

К моменту принятия первого шестилетнего плана в 1981 г. *Canon* уже была одной из самых уважаемых компаний в Японии. В 1986 и 1990 гг. планы обновлялись, но диверсификация и стабильный рост прибыли оставались главенствующими целями компании. Необходимым условием мирового лидерства в *Canon* считают увеличение расходов на научно-исследовательские разработки: с 1980 по 1985 г. они выросли с 6 до 9% от объема продаж. По мнению г-на Каку, компания, которая строит такие честолюбивые планы, должна стоически переносить временные неудачи: честолюбие без твердости не приводит к успеху. Иллюстрируя свою мысль, он описывает ситуацию, когда в 1986г. национальная валюта обесценилась с 236 до 168 йен за доллар. В тот период 74% произведенной в Японии продукции *Canon* отправлялось за рубеж, и из-за внезапной девальвации поступления упали до 4,6 млрд йен, что составило десятую часть прибыли предыдущего года. Кое-кто из совета директоров предлагал пойти на решительные меры по реструктуризации компании и сокращению исследовательского бюджета. Но президент *Canon* отстоял свою позицию: «Если, взбираясь на высокую гору, альпинист начал терять силы, он должен постараться не тратить энергию впустую, иначе он усугубит свое положение... Придерживаться нашей стратегии на завоевание лидерства надо даже в условиях кризиса. Мы преодолеем его, даже если не получим дивидендов два или три раза».

Отдавая должное прошлым успехам компании, президент напомнил своим коллегам, что ни одна организационная форма или процесс не несут в себе абсолютной истины. Перемены неизбежны. Например, будучи сам вдохновителем разделения производства и маркетинга, г-н Каку рассматривал возможность объединения этих функций в 90-е гг.

В то же время президент *Canon* осознает, что менеджерам будет трудно принять смену стратегий, обеспечивших ее успех в прошлом: «Чтобы выживать, нужно иметь мужество отказаться от старых позиций. Сбрасывая старую кожу, змея обретает новую. Но человеку непросто разрушить построенное собственными руками. Прояви мы слабость, и фирма не выживет. Мне и самому трудно отказываться от прошлого. Но если все же придется, я, не колеблясь, сделаю это».

Вопросы для анализа

1. Определите конкурентные преимущества организации.
2. Каковы источники конкурентного преимущества?

Тема 4. Методы позиционирования

Вопросы для обсуждения

1. Модели корпоративного стратегического анализа.
2. Модель Shell/DPM.
3. Модель Hofer/Schendel.
4. Модель ADL/LC.

Контрольные вопросы по теме

1. В чем состоят особенности классических моделей корпоративного стратегического анализа и планирования?
2. Каковы структура, условия и возможности применения модели Shell/DPM?
3. Каковы структура, условия и возможности применения модели Hofer/Schendel?
4. Каковы структура, условия и возможности применения модели ADL/LC?
5. Что такое RONA-граф? Каково его назначение?

Тема 5. Аналитические инструменты выбора финансовой стратегии

Ситуация для анализа

«Все верно! Фирма «Беттер Фудз Компани» подписала контракт на аренду старого Эдмондс-билдинга. Они предполагают открыться через 2 месяца.» - Голос Стефена Фланагана был твердым, хотя на лице отражалось беспокойство, которое все присутствовавшие ощутили при этом сообщении. Семь человек, сидя вокруг старого дубового стола в столовой Фланагана, обсуждали эту угрозу для фирмы «Ньютри Уэй Хелс Фудз». «Флюоресцентно-пластиковые интерьеры сети этих магазинов оставляют меня холодным», — воскликнул Рей Робинсон, директор собственного магазина «Ньютри Уэй». Барбара Паркмен, директор магазина фирмы в деловом центре города, не была так в этом уверена. «Мне тоже не нравятся магазины «Беттер Фудз», Рей, - с сомнением в голосе заметила она, — но они входят в крупную общенациональную сеть. Такие сети интересуются только ценами. Инфляция растет с каждым днем, поэтому потребители все чаще обращают внимание на цены. Если «Беттер Фудз» сможет продавать дешевле, чем мы, и много больше нас, боюсь, мы лишимся по крайней мере некоторых покупателей».

«Беттер Фудз», конечно, может сделать это - Мишель Портер, жена Фланагана и совладелица фирмы «Ньютри Уэй Хелс Фудз» была рассержена. - Возьмите хотя бы витамины. Вы все знаете, каков их вес в нашем совокупном объеме сбыта. Обычно мы держим наценку на них на уровне 40%, а при 30% мы только концы с концами сводим. «Беттер Фудз» продает витамины почти на 20% дешевле, чем мы. Это нам сильно навредит! «Не хочу добавлять уныния этой компании, - Том Бьерн говорил с неохотой. - Однако вчера вечером на собрании Бухгалтерской ассоциации Том Бакстер сообщил нам о том, что слышал от своего зятя в Вашингтоне. Антитрестовский отдел, по его словам, собирается обвинить в завышении цен ряд мелких розничных продавцов, торгующих диетическими продуктами. Именно у нас, во Флориде, они как будто начнут расследование». Хор голосов - «Нет, только не это» - был ответом на слова Бьерна.

Мишель Портер, получив степень бакалавра по медицине за 1963 г. в Вашингтонском университете, поступила на работу в отдел маркетинга мичиганского отделения фирмы «Кеялог» в Бэтл Крике. Проработав два года в группе разработки новых продуктов, она занялась продвижением на рынок продуктов из дробленого зерна и, в конце концов, стала региональным директором по содействию сбыту продукции фирмы. Хотя Мишель нравилась работа в фирме, она не могла забыть старой мечты о собственном деле. В период работы в группе разработки новых продуктов Портер решила стать совладелицей какого-нибудь предприятия. В поисках источника финансирования она познакомилась и вышла замуж за Стефана Фланагана, специалиста по кредитам из крупного банка в Бэтл Крике. Фланаган, в прошлом участник всеамериканских университетских соревнований по плаванию, перед поступлением на работу в банк 3 года отслужил в ВМФ США. Его послали на курсы обучения менеджменту, а затем он уверенно занял место специалиста по кредитам. Как и Портер, Фланаган давно мечтал о своем деле. Опыт работы в банке, особенно в кредитном отделе, обогатил, как ему казалось, его представления о том, какие требования по финансам и управлению необходимо выполнять, чтобы дело пошло успешно. У него были приличные

накопления, и он был готов работать не щадя сил. Хотя Портер тоже хотела пуститься в самостоятельное плавание, ни она, ни он не знали, на чем и куда плыть.

Супружеская пара заметила по своим знакомым рост интереса к здоровой пище и диетическому питанию. Фланаган - пловец, и Портер - любительница водных лыж и тенниса, всю жизнь предпочитали легкую питательную диету. Это предпочтение, результаты наблюдений и трудность добывания нужных продуктов подтолкнули супругов к решению вложить немалые свои сбережения в магазин здоровой пищи. По соображениям близости к родне, большого числа пенсионеров и практического отсутствия конкуренции для своего предприятия они выбрали город Сарасоту в штате Флорида. Они упорно трудились и разумно управляли своим делом, в результате доходы от него росли со скоростью около 25% в год, и в 1979 г. суммарный объем продаж 4 магазинов семенной фирмы, наконец, превысил 1 млн. долл. Родился план открыть пятый магазин.

Когда в первом магазине дел для четы Фланаганов стало чересчур много, они наняли Рея Робинсона, старого приятеля Фланагана по флоту, которому надоело продавать промышленные очистители и непрерывно разъезжать по стране. Очень скоро в северной части города был открыт второй магазин, а потом и третий - в деловом центре. Барбара Паркмен, сначала приглашенная на должность клерка в первый магазин, вскоре после ее переезда во Флориду, работала так хорошо в период быстрого прогресса фирмы, что в конце концов ей предложили взять на себя управление магазином в центре города. С открытием очередного магазина Портер брала на себя функции управляющей на начальном этапе его работы, а Фланаган курсировал от магазина к магазину, обеспечивая координацию усилий. Портер в первую очередь отвечала за стимулирование сбыта и рекламу, Фланаган вместе с Томом Бьерном контролировал финансовые аспекты деятельности фирмы. Кадровые вопросы решались хозяевами фирмы совместно, но с разделением функций: Портер, в основном, интервьюировала и подбирала новых работников, а Фланаган занимался страхованием, составлением графиков работы и обучением новичков с помощью клерка. Несколько работников помогали Фланагану в закупках, составлении платежных ведомостей и решении кадровых вопросов.

Казалось, что работники фирмы более чем лояльны к ней и ее владельцам. Заработная плата немного превышала средний для региона уровень, Фланаган и Портер стимулировали учебу и рост сотрудников вместе с фирмой. На каждом рабочем месте были по возможности предусмотрены различные поощрения. Все директора магазинов начинали в должности клерков по сбыту. На ежемесячных совещаниях с директорами магазинов Портер и Фланаган обсуждали планы на грядущий месяц, решали текущие или надвигающиеся проблемы, анализировали отчеты по работе каждого магазина в прошедшем месяце. На ежедневных совещаниях, на регулярных ежемесячных совещаниях владельцев с директорами магазинов, посвященных планированию, присутствовали бухгалтер и поверенный фирмы. Все знали об угрозе их растущей фирме со стороны «Беттер Фудз». «Как можно обвинять нас в завышении цен? - вопрошала Портер. - Мы же сотрудничаем с другими продавцами здоровой пищи в розницу в нашем районе. Все мы хотим отстоять свою долю рынка и просто не может вести ценовые войны. Это уничтожило бы всех нас. Но «Беттер Фудз» вторгается сюда со своими сумасшедшими скидками и нахальной рекламой и может погубить всех розничных торговцев нашего клана в районе».

Вплоть до этих слов Скотт Милнер, самый молодой директор одного из магазинов фирмы, хранил молчание. Но теперь он медленно и раздумчиво заговорил: «А может быть, все не так страшно, как кажется сейчас. Давайте не забывать, что мы очень хорошо информированы о продуктах и диетических добавках, которыми торгуем. Наши потребители полагаются на нас в смысле консультаций и качественной информации. Большие торговые сети нанимают клерков, не имеющих опыта в вопросах оптимального питания. Пока «Беттер

Фудз» не очень приблизилась по качеству обслуживания к нашим магазинам, у нас есть шанс выжить». «Но, Скотт, разве ты не помнишь, - спросила Хелен Добсон, поверенный фирмы, - что наш новый магазин должен быть размещен в помещении бывшего обувного, через три двери от Эдмондс-билдинга, который арендовала фирма «Беттер Фудз»?! А кроме того, - Добсон внимательно посмотрела на Фланагана и Портер, - по моим сведениям на сегодня сделку по поводу этого помещения мы должны вот-вот заключить. Нас приглашают в среду подписать бумаги!»

Вопросы для анализа

1. Какие параметры внешней среды влияют на деятельность «Ньютри Уэй Хелс Фудз»?
2. Какие шаги может предпринять организация, чтобы отразить угрозы извне?
3. Следует ли «Ньютри Уэй» подписать бумаги о новом магазине?

Тема 6. Стратегический анализ финансовых рисков организации

Ситуация для анализа

История Derwent Valley Foods (DVF) ведет отсчет с начала 80-х годов, когда Роджер Маккечни ушел из компании Tudor Foods (производитель картофельных чипсов) в компанию County Durham в надежде начать новое дело в отрасли, занимающейся производством чипсов и легких закусок. У Роджера была успешная карьера финансового консультанта сначала в компании Procter & Gamble, а затем в течение 14 лет в компании Tudor, где, он стал директором по маркетингу. В его обязанности входило закрепление компании как лидера бренда в секторе чипсов на рынке северо-восточного региона. Став управляющим директором компании, он решил использовать весь свой опыт, накопленный за годы работы в Tudor, и создать собственную компанию.

Один из давних друзей Роджера - Рэй Макги был менеджером одной из групп продуктовой сети Lyons. Роджер убедил его начать вместе новое предприятие, и они решили создать компанию в том секторе, который Роджер знал лучше всего, - производство чипсов и легких закусок. В апреле 1981 г. Роджер определил основные идеи, касающиеся новой компании: «Компания будет производить и продавать большой ассортимент высококачественных вкусных продуктов в упаковках для детей и домохозяек. Это будет небольшая, преданная делу компания, производящая высококачественную продукцию, способная дать своим потребителям исключительное обслуживание и приемлемые цены благодаря низким накладным расходам и личному участию менеджеров высшего звена».

Вскоре двое бывших коллег Роджера из компании Tudor тоже заинтересовались зарождающейся компанией и решили к ней присоединиться. Кит Ажилл, бывший менеджер группы, был энергичным человеком, способным генерировать идеи, а Джон Пайк присоединился к ним с намерением руководить производством. В январе 1982 г., когда стратегия компании была еще в стадии разработки, Роджер отправился в США на ежегодную встречу производителей легких закусок и чипсов. Он обнаружил, что в отличие от упаковочного дизайна, принятого в Великобритании, чипсы и закуски, поступающие на американский рынок, которые были отмечены наградами, упакованы в высококачественные пакеты из фольги. Это не только обеспечивало свежесть продукции, но и позволяло сделать дизайн упаковки более отчетливым и привлекательным. Там же Роджер присмотрел необходимое оборудование для производства различных по форме и видам закусок на кукурузной основе.

Разработка бренда и продукта. Роджер имел точное представление о том, каковы потребности рынка в закусках. Вместе с компаньонами он начал разрабатывать идеи относительно вида продукции и рыночного позиционирования. Традиционный рынок картофельных чипсов был достаточно зрелым и не сулил никаких высоких прибылей, поэтому

решено было развивать такой продукт, который отличался бы от других и мог продаваться по хорошей цене. Одной из идей, достаточно новой для того времени, стало производство закусок не на картофельной, а на кукурузной основе. Кукуруза была основным ингредиентом большинства популярных закусок в Южной и Центральной Америке, и «тортилья-чипс» стала одной из первых идей, на основе которой была разработана первая партия продукции DVF. Экзотические приправы из различных стран мира и упаковка в фольге стали основой нового бренда.

Имя Филиса Фога, одного из героя романа Жюль Верна «80 дней вокруг света», было взято в качестве бренда. Очень скоро с ним стали появляться различные продукты - такие, как Tortilla Chips, California Corn Chips (с сырным вкусом) и Punjab Puri (очень острый). Товар был распакован в маленькие пакетики весом 100 г (а обычные пакетики картофельных чипсов весили 25 г). Необходимо было пересмотреть целевого потребителя, так как стало очевидно, что наиболее вероятными потребителями продукции с брендом фирмы Фог будут взрослые (специфический вкус продукции позволял предположить, что ее будут покупать и употреблять с алкогольными напитками).

Производство. Итак, решив создавать новый продукт, новая компания стала искать место для производственной базы. Так как все четверо жили в северо-восточной Англии, естественно, поиск начался с данного региона. В конце концов был выбран бывший сталелитейный город Консетт. Джон Пайк объяснил этот выбор следующими причинами: *«Так как мы не готовы были переезжать, мы сконцентрировали свой поиск на северо-востоке, где к тому же нам предложили грант для поддержки бизнес-идей. Городок Консетт предложил подходящую фабрику, за ее аренду не надо было платить, и к тому же на ней достаточно было места для дальнейшего развития. Поддержка со стороны Агентства по промышленному развитию Аервенсайла (DIDA - Derwentside Industrial Development Agency) была существенным фактором. Городок и мэрия были рады принять нас, так как мы обеспечивали для них рабочие места».*

Помещение, где должно было разместиться производство, имело около 12 000 кв. футов производственных площадей, что было вполне достаточно для начала. Работниками компании стали в основном безработные, жившие в этом городе после закрытия сталелитейного производства в 1979 г. Было завезено необходимое оборудование, которое Роджер присмотрел в США. Оно стало базой производства.

Изменения. Очень скоро спрос на бренд «Филис Фог» превысил мощность фабрики, и компания смогла открыть еще одну фабрику прямо через дорогу. В связи с расширением территории (с 12 000 до 40 000 кв. футов) было закуплено новое оборудование как для производства, так и для офисов. Четыре директора располагались в большом офисном помещении в новом здании. Они обсуждали все вопросы стратегии открыто и на равных. Чтобы консолидировать свою позицию на рынке, DVF провела ряд слияний в 80-е годы. В группу вошли: Anglo-Oriental Foods - компания, базирующаяся в Лондоне и специализирующаяся на индийской еде, Camsis bakery и Sisterson Foods, базирующиеся в Консетте. Ее цель Роджер обозначил следующим образом: *«Стать в Великобритании компанией номер один в сфере производства легких закусок, ориентироваться на потребность самых богатых клиентов. Мы хотим быть Rolls-Royce в производстве легких закусок».* К 1988 г. за плечами DVF было 4 года постоянного развития. В процессе слияний компания разрабатывала новые виды продукции, некоторые из них в качестве основы включали хлеб и орехи. Оборот компании вырос до 14 млн ф. ст., штат компании - до 200 человек. Однако нужны были квалифицированные менеджеры, чтобы директора могли полноценно заниматься вопросами стратегии и внедрения новых идей и продуктов. Наряду с успешным применением бренда «Филис Фог» DVF смогла получить заказы на производство товаров с брендами су-

пермаркетов. Самыми первыми заказчиками со своими брендами были Sainsbury's и Marks & Spencer.

Культура и менеджерский стиль. С момента основания компании в 1982 г. четверка директоров пыталась создать уникальную корпоративную культуру в DVF. Она описывалась как «неформальная» и выражалась в лозунге «делать весело». В отличие от других работодателей в этой отрасли, директора DVF носили неформальную одежду и поощряли в этом своих менеджеров. Основная идея корпоративной культуры была, в конечном итоге, выражена в программном заявлении компании.

Программное заявление об основных задачах компании DVF Ltd

Мы станем лучшими в Великобритании производителями легких закусок для взрослых, опираясь на качество, смелое использование новых идей и веру в свой успех.

Так как мы хотим достичь этой цели, для нас важно существовать в атмосфере дружбы, сотрудничества и уважения.

Идея дружбы и сотрудничества рассматривалась как одна из самых важных для успеха компании. Директоры компании полагали, что подобный подход к культуре, атмосфера творчества и новизны должны создаваться в компании. Это то, без чего DVF не смогла бы расти и процветать.

Вопросы для анализа

1. Определите конкурентную стратегию DVF.
2. Каким образом внутренняя деятельность DVF поддерживает ее конкурентную стратегию?
3. В чем заключаются риски стратегии DVF?

Тема 7. Построение системы оценки эффективности финансовой стратегии организации

Ситуация для анализа

2 мая 1985 г. Уолл-Стрит впал в состояние шока, узнав, что пятая в США по величине брокерская фирма «Э.Ф. Хаттон энд Ко.» признана виновной в 2000 подделок почтовых и телеграфных отправок. Фирма согласилась уплатить штраф в размере 2 млн. долл., возместить издержки в связи с государственным расследованием и возместить убытки банкам, ставшим жертвами мошенничества. Фирма призналась в систематическом завышении остатков на своих счетах в 400 банках и получении таким путем для краткосрочного использования 10 млрд. долл. без выплаты процентов. Фирма избежала продолжительного судебного процесса, признав себя виновной. Однако широко распространившаяся информация о случившемся повредила прекрасной до того времени репутации фирмы. Вскоре после признания своей вины она начала терять клиентов.

В дополнение к обвинениям в уголовном преступлении, гражданская жалоба была направлена и против процедур, которые, по мнению министерства юстиции, были незаконными и широко применяемыми другими компаниями тоже. Это стало ясным предупреждением министерства юстиции другим компаниям — недопустимо выписывать чеки на неинкассированные суммы.

Министерство юстиции в своих обвинительных материалах не назвало по имени ни одного виновного, хотя, по словам прокурора, в мошенничестве участвовали 25 работников фирмы. По сообщениям, государство решило не наказывать конкретных лиц, поскольку потребовался бы длительный судебный процесс и действовал скорее «корпоративный механизм», а не группа сговорившихся между собою преступников.

Фирма наняла бывшего министра Гриффина Белла для анализа своей практики контроля и регулирования денежных операций. Его отчет был, однако, раскритикован многими

сторонними наблюдателями. Отчет, как показалось, дополнительно запутал ответ на вопрос, кто же конкретно в руководящем звене отвечает за злоупотребления. Высшее руководство фирмы побуждало начальников отделений увеличивать доходы от системы контроля и регулирования денежных операций. Тех, кто добивался этого, хвалили. Однако в период расследования высшее руководство утверждало, что начальники отделений действовали так без ведома высшего звена. Внутренняя документация показала, что руководители высшего уровня, в том числе президент фирмы Джордж Болл, могли знать о крупных овердрафтах. Однако в отчете Белла утверждалось, что Болла нельзя считать за это ответственным, поскольку контроль и регулирование денежных операций не были в его ведении, а сам он не сделал ничего противозаконного. Ревизорская фирма «Артур Андерсен энд Ко.» ранее проанализировала систему контроля и регулирования денежных операций на фирме «Э. Ф. Хаттон» и запросила письменное мнение относительно легальности такой системы у поверенного фирмы. От имени компании тот отказал в ответе, но настаивал на законности указанных действий.

У многих возникли сомнения в правоте министерства юстиции, обвинившего фирму в целом, но не ее конкретных работников. Помощник генерального прокурора США Элберт Мюррей, выполнявший длительное расследование для министерства юстиции, сказал: «Оказалось исключительно трудно доказать, что люди из главной конторы знали о происходившем, поскольку руководители региональных и отраслевых отделений наделены значительной свободой в выборе способов ведения своих операций». Он указал также, что не хотел формирования ситуации, в которой «несколько человек понесли бы наказание за методы, ставшие результатом распространившейся в компании философии». Некоторые специалисты министерства считают, что сотрудников корпорации нельзя обвинять в преступлениях, если они не имеют личной выгоды от незаконных операций. Другие же полагают, что таким путем министерство юстиции хочет заключить сделку с теми, кто совершает серьезные корпоративные преступления. Профессор права Ллойд Уэйнреб из Гарвардского университета заявил: «Есть смысл в том, чтобы не судить такие дела слишком сурово, когда их проворачивают люди в тройках и дорогих галстуках».

Дело фирмы «Э.Ф. Хаттон» показывает, что общество обращает внимание и на этику, и на жесткое соблюдение законов, и потому руководителям корпораций следует придерживаться наивысших стандартов ответственности.

Вопросы для анализа

1. Согласны ли вы с тем, что Болла нельзя считать ответственным, поскольку контроль и регулирование денежных операций находились вне его ведома и он не контролировал бухгалтерско-ревизорскую систему? Поясните свой ответ.

2. Когда ревизорской фирме было отказано в ответе на запрос о законности установленной системы, что она могла бы предпринять?

3. По словам Болла, отчет Белла показал, что он ничего не знал о противозаконных действиях. Означает ли это, что отсутствовали неэтичные действия? Какова разница между теми и другими?

Тема 8. Планирование и контроль реализации финансовой стратегии организации

Ситуация для анализа

Снижение спроса на британском рынке грузового автотранспорта в 1990 г. весьма негативно отразилось на положении голландского производителя компании *DAF*. Через год после рекордных доходов 1989 г. (1,6 млн. гульденов) последовали убытки, которые составили 227,6 млн. гульденов. В целях выхода из сложной ситуации была разработана специальная программа повышения рентабельности, в рамках которой численность персонала

была сокращена на 1390 человек (8%). Кроме того, компания предпринимала настойчивые попытки выйти на рынок Германии – единственный, где в 1990 г. наблюдался рост спроса на грузовики, а также на неевропейские рынки (в частности, на рынки ряда стран Дальнего Востока).

В этом разделе представлен обзор деятельности DAF в 1980-е гг., причем особое внимание уделяется периоду после 1987 г., когда было осуществлено слияние *DAF* с британской компанией *Leyland*.

История. Положение компании в 1990 г. во многом определялось результатами слияния независимой нидерландской компании *DAF* с отделением грузового автотранспорта *Leyland группы Rover* (Великобритания). Обе компании в начале 1980-х гг. занимали прочные позиции на внутренних рынках, а затем их положение начало ухудшаться. Этот фактор, а также желание *DAF* выйти в сегмент фургонов и легких грузовых автомобилей обусловили решение о слиянии компаний (1987 г.). В 1928 г. в г. Эйнховен братья Хаб и Вим ван Дуурн основали предприятие по производству велосипедных рам и обтекателей. С тех пор в жизни предприятия многое переменялось. В 1931 г. был освоен выпуск трейлеров, а компания получила название *DAF* (голландский акроним — *Van Doorne's trailer factories*). После Второй мировой войны компания начала сборку грузовых автомобилей, а с 1967 г. приступила также к выпуску двигателей, осей и кабин, превратившись, таким образом, в интегрированного производителя грузового автотранспорта.

В 1958 г. благодаря изобретению Хаба ван Дуурна *DAF* смогла внедрить в производство автоматическую коробку передач (предназначенную для легковых автомашин). В небольшом городке Борне, расположенном в регионе, в котором из-за закрытия угольных шахт возникли излишки рабочей силы, был открыт завод по производству легковых автомобилей. В 1960-е гг. дела компании шли довольно успешно. В 1972 г. было основано совместное предприятие с *Volvo* (Швеция), а в 1976 г. шведы выкупили все отделение легковых автомобилей *DAF*.

В 1970-е гг. европейские производители грузового автотранспорта подверглись «иностранным интервенциям». В 1972 г. *International Harvester (США)* приобрела 33% акций компании *DAF*. Однако до полной интеграции дело так и не дошло, а когда в начале 1980-х грянул кризис и *International Harvester столкнулась* с серьезными проблемами в США, она продала свою долю консорциуму голландских государственных инвестиционных организаций и семье ван Дуурна. С этого времени (1983) *DAF* вновь обрела самостоятельность.

Британская компания *Leyland* была основана в 1896 г. и поначалу производила паровые машины. Она выросла и окрепла на военных поставках во время обеих мировых войн и превратилась в одного из крупнейших производителей грузовых автомобилей в Великобритании («поглотив» при этом таких независимых производителей, как *Albion* (1951), *Seammel* (1955) и *AEC* (1961)). В 1961 г. *Leyland* приобрела компанию *Triumph*, в 1967 г. – *Rover Alvis*, и, таким образом, у нее появилось отделение по производству легковых автомобилей. И, наконец, слияние группы *Leyland* с *British Motor Holding* привело к появлению гиганта автомобильной индустрии с более чем 200 тыс. служащих и целой коллекцией торговых марок («*Austin*», «*Triumph*», «*Rover*») и заводов.

В период нефтяного кризиса 1973-1974 гг. компания получила первый серьезный удар. Она понесла большие потери, что привело в итоге к национализации предприятия в 1974 г. После реорганизации в 1975-1976 гг. могло показаться, что дела в отделении грузового автотранспорта идут неплохо. Однако после второго нефтяного кризиса (1980-1982 гг.), вызвавшего общепромышленный спад, слабость компании стала очевидна: она почти полностью зависела от британского рынка.

В последующие годы в делах компании наблюдалось небольшое оживление. И все же, когда в конце 1986 г. Грэхам Дэй, глава бывшей *Rover Group*, встретил Аарта ван дер Падта, своего партнера из *DAF*, обе стороны, как оказалось, были рады продолжить начатое ранее сотрудничество (в 1984 г. *DAF* начала поставлять *Leyland* фургоны) вплоть до полного слияния.

Переговоры шли успешно. Британское правительство согласилось погасить долги отделения грузового автотранспорта *Leyland* (600 млн. голландских гульденов), что было одобрено ЕС. Профсоюзы не возражали против программы жесткой реструктуризации и закрытия некоторых заводов в Великобритании, а *Rover* согласилась на меньшинство как в совете директоров новой компании (2 места из 11), так и в исполнительном совете (1 место из 6). Новая компания *DAF*, в свою очередь, вынуждена была взять на себя обязательство инвестировать, по меньшей мере, 500 млн. гульденов в Великобритании в течение пяти последующих лет.

Новая компания была зарегистрирована 1 апреля 1987 г., и первые три года ее положение не вызывало тревог (некоторые финансовые данные представлены в табл. 1 и 2). В 1989 г. акции компании были выставлены на фондовых биржах Амстердама и Лондона; инвесторы встретили их весьма благожелательно. Начальная цена акций составляла 47 гульденов, но вскоре поднялась до 61. Правда, когда в конце года были опубликованы прогнозы снижения спроса на рынке грузового автотранспорта, цена акций пошла вниз. К 1990 г. стали очевидны все последствия экономического спада на британском рынке, стагнация на некоторых других рынках и неподготовленность *DAF* к новым условиям, в результате чего цена акций упала почти до 17,5 гульдена, что намного ниже их балансовой стоимости (34,0 гульдена).

Организация. В 1990 г. организационные структуры *DAF* были довольно равномерно распределены по обе стороны Северного моря. Основу правовой структуры компании составляют *DAF Holding* (Нидерланды) и четыре дочерние фирмы: *DAF B.V.* (операции в Дании и Бельгии), *Leyland DAF Ltd* (Великобритания), *DAF SP* (специальные заказы, в основном военной промышленности), *DAF Finance Company* (поддержка продаж и маркетинга, финансирование покупателей грузовых автомобилей). Отделы производства, развития, продаж и маркетинга имели свои филиалы, как в Великобритании, так и в Нидерландах и /или Бельгии.

Структура управления *DAF* достаточно традиционна. Совет директоров (6 членов) состоял из председателя и руководителей отделов маркетинга и продаж, производства, развития, финансов и корпоративной стратегии.

Маркетинг и продажи. В 1990 г. доля *DAF* в сегменте грузового автотранспорта западноевропейского рынка была равна 8,6%, а в сегменте автофургонов — 2,8%. Основная часть продаж приходилась на рынки Великобритании, Дании и Бельгии (в табл. 3 отражено географическое распределение продаж и некоторые дополнительные данные о долях рынка). В 1990 г. *DAF* поставила на рынок в общей сложности 53 800 грузовых автомашин (для сравнения, поставки в 1989 г. составили 58 700 единиц). Под давлением нарастающей конкуренции валовая прибыль, особенно в сегменте тяжелых грузовиков, снижалась (в табл. 4 представлены доли рынка и количество проданных единиц по сегментам). Падение грузооборота в Западной Европе только частично объясняет уменьшение объема продаж. К другим причинам следует отнести обособление отделения автобусов, что уменьшило объем продаж на 1200 единиц, и снижение объема военных заказов. Отделение маркетинга и продаж базировалось в Эйндрховене (сектор грузовых автомобилей и общее руководство), Бирмингеме (автофургоны) и Манчестере (*DAF International*, внешние рынки). В Западной Европе оно функционировало через дочерние фирмы в Великобритании, Нидерландах, Бельгии, Франции, Испании, Германии, Австрии, Швейцарии, Норвегии и Швеции. Остальные

семь стран Европы обслуживались через сеть независимых импортеров. Кроме того, еще двенадцать дочерних фирм располагались за пределами Европы, отделение поддерживало связи с более чем 60 импортерами, и, таким образом, компания присутствовала почти в 90 странах. В компетенцию отделения маркетинга и продаж входят развитие дилерской и сервисной сети и выработка коммуникативных и маркетинговых стратегий.

В Европе дилерская сеть *DAF* состояла из почти 1300 пунктов по обслуживанию и продажам. Географическое распределение пунктов довольно неоднородно. Слабые позиции в Германии – в 1989 г. *DAF* имела там только 48 дилерских узлов — не позволили воспользоваться преимуществами этого быстрорастущего рынка. Однако в 1990 г. *DAF* расширила сеть дилеров в Германии до 94, что, по расчетам, должно было привести к увеличению оборота в 1991 г. Дилерская и сервисная сети компании сыграли немаловажную роль в формировании имиджа *DAF* – фирмы, заботящейся о качестве и надежности своих товаров и услуг. Был введен специальный вид услуг, который гарантировал обслуживание каждого грузового автомобиля *DAF* на всех европейских дорогах. *DAF International* курировала продажи на внеевропейских рынках. Довольно значительное количество грузовиков было продано в Африке и на Среднем Востоке в 1970-е гг. Однако в начале 1980-х гг. эти рынки потеряли свою значимость для компании, все большее внимание стало уделяться рынкам Дальнего Востока. В 1989 г. было открыто совместное предприятие по сборке грузовых автомобилей в Таиланде, а в 1990 г. *DAF* вышла на рынки Брунея, Малайзии, Филиппин и Индонезии. В 1990 г. общий объем продаж *DAF International* достиг 3547 единиц.

Главная задача *DAF Finance* — поддержка продаж посредством оказания финансовых услуг. *DAF Finance* предоставляет клиентам целый ряд услуг: финансовые и операционные арендные договора, долгосрочная рента на оборудование, страховка. Компания совместно с дилерами предоставляет кредиты покупателям. В последние годы активность *DAF International* существенно возросла. Число финансовых контрактов на новые автомобили *DAF* выросло от 4650 в 1988 г. до 6380 в 1990 г., а суммарные активы увеличились с 1870 млн. голландских гульденов в 1988 г. до 2400 млн. гульденов в 1990 г. Проблемы 1990 г., конечно, отразились на доходах компании, но не очень существенно. Чистый доход уменьшился с 20,1 млн. голландских гульденов в 1989 г. до 17,9 млн. в 1990 г. Уменьшение прибыли руководство компании связывало с усиливающейся конкуренцией, а также с расходами на расширение деятельности на рынке Германии.

Разработки новой продукции. В последние годы отдел развития *DAF* занимался исследованиями и разработками в области интеграции производственных линий *Leyland* и *DAF*, малотоксичных двигателей, снижения шумности и, совместно с *Renault*, проектированием нового поколения автофургонов. Кроме того, *DAF* вела совместные разработки систем поддержки управления грузовыми перевозками, а также коммуникационных систем, обеспечивающих связь между водителем и офисом.

После 1987 г. был достигнут значительный прогресс в сфере интеграции производственных линий. На момент слияния *Leyland* выпускала полный спектр продукции (от автофургонов до тяжелых грузовиков), *DAF же* производила в основном средние и тяжелые грузовые автомобили. Важными этапами на пути интеграции было освоение производства двигателей и осей *DAF* в отделениях *Leyland*, а также применение технологий *DAF* при производстве кабин. Однако объем предложения *Leyland-DAF* на британском рынке и объем предложения *DAF* в Европе различались весьма существенно. Частично это объяснялось требованиями рынка, но также говорило о необходимости дальнейшей интеграции производственных линий.

DAF инвестировала средства в развитие дизельных двигателей, в результате чего на свет появилась *Ati*-технология (*Advanced Turbo intercooling*), позволившая компании добиться значительной экономии топлива и уменьшить количество токсичных выбросов.

Дальнейшее развитие дизельных технологий привело к рождению двигателей типа "9Nox" удовлетворявших самым строгим стандартам по ограничению токсичности, а в некоторых странах (например, в Нидерландах) производители получили специальные правительственные субсидии на внедрение чистых технологий. Еще одной целью развития двигателей является снижение шумности. Разработки проводились в Австрии, где уже были введены определенные требования к шумности двигателя при ночных перевозках. Специальная модель серии 95 отвечает австрийским требованиям. Следующий раздел программы развития – разработка систем поддержки управления грузовым автотранспортом и коммуникационных систем, обеспечивающих связь между водителем и офисом. Первым шагом здесь было введение логической системы (*Logic system*) в виде небольшого бортового компьютера, автоматически записывающего важнейшие параметры эксплуатации транспортного средства: время в пути, расход топлива, время работы двигателя и т. д. Кроме того, бортовой компьютер позволяет вести электронный журнал расходов. Собранные данные переносятся на компьютеры транспортной компании, что позволяет избежать огромного количества бумажной работы. Работы по усовершенствованию коммуникационных систем проводились совместно с *Dutch Telecom* и рядом других фирм. Целью этой работы была разработка системы, осуществляющей прямую связь между водителем и офисом независимо от того, в какой части Европы находится грузовой автомобиль. Этот вид связи был призван повысить эффективность эксплуатации грузовиков, обеспечивая возможность в любой момент передать сообщение водителю о необходимости взять непредвиденный груз, уточнить время прибытия и графики разгрузки и погрузки.

После слияния в 1987 г. на заводах *DAF* и *Leyland* была проведена реорганизация. В 1990 г. падение спроса привело к снижению объема выпускаемой продукции и сокращению штата на 1390 человек (в табл. 6 приводятся данные об объеме производства и числе служащих). Реорганизация заводов преследовала целью концентрацию производства комплектующих и автомобилей. Важной вехой на этом пути явилось увеличение выпуска тяжелых двигателей в Эйндрховене и их поставки в *Leyland*, а также перенос сборки некоторых грузовых автомобилей среднего веса на заводы *Leyland*, благодаря чему увеличились мощности предприятий Эйндрховена по сборке тяжелых грузовиков.

Помимо прочего, *DAF* с особым вниманием стала изучать связи с поставщиками. В настоящее время *DAF* закупает детали на сумму 3000 млн. голландских гульденов примерно у 2000 различных компаний. Планы по переходу на ускоренные методы производства, требующие прямых поставок на производственные линии, увеличение числа разработок, которые выполняли бы сами поставщики, ведут к необходимости более тесного взаимодействия с меньшим количеством обладающих высокой квалификацией компаний. Высокие требования к поставщикам привели *DAF* в Испанию и на Дальний Восток. Руководство *DAF* было уверено в том, что в 1990-х гг. компания выживет и останется независимым производителем. С другой стороны, менеджмент объявил о том, что компания готова рассматривать любые предложения о кооперации в интересах дальнейшего развития производства. Аналитики часто задавали себе вопрос, ограничится ли кооперация только развитием сотрудничества по типу создания совместного предприятия с *Renault* или же оправдаются слухи о переговорах *DAF* со *Scania*, что может привести к дальнейшей концентрации автомобильной промышленности в Европе. Падение стоимости акций *DAF* на бирже заставляет задуматься о том, что случится, если будет принято решение о слиянии компаний.

Вопросы для анализа

1. На основе проведенного ситуационного анализа выбрать стратегию информационной безопасности *DAF*.
2. Построить карту стратегии.

Направление подготовки 38.03.01 «Экономика»

Профиль «Прикладная экономика, финансы и бухгалтерский учет»

Методическое обеспечение РПД Б1.В.ДВ.04.01 «Финансовая стратегия и политика»

3. Сформировать показатели и провести оценку эффективности реализации стратегии.

Рекомендуемая литература

1 Ополченова Е.В. Современный стратегический анализ : учебное пособие / Е.В. Ополченова ; Российская международная академия туризма. –Москва : Университетская книга, 2016. – 112 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=575004> – Текст : электронный.

2 Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / А.Н. Фомичев. – Москва : Дашков и К°, 2018. – 468 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496068> – Текст : электронный.